

## Veranderen en vernieuwen in de verslavingszorg (3): de verborgen kracht van mentale modellen

Anne Goossensen

U hebt er vast wel eens mee te maken gehad: implementatie, innovatie, zorgvernieuwing, reorganisatie. Het doorvoeren van vernieuwingen is aan de orde van de dag. Het vergt veel energie en ... leidt helaas in lang niet alle gevallen tot de gewenste uitkomsten. Op deze plek verken ik theorieën die licht werpen op het soms moeizame verloop van veranderings- en vernieuwingsprocessen in de verslavingszorg.

Deze keer gaat het over de ‘lerende organisatie’. De term valt regelmatig aan overlegtafels. Maar betekent het concreet? Een zoektocht naar definities leidt weinig verrassend naar het bevorderen van ‘organisationel leren’. Echter, hoe meet je dat en hoe bevorder je het leren van een organisatie? Wat is daarbij toe te schrijven aan een organisatie, wat aan een team en wat aan een individu? Peter Senge (1990) beschrijft in zijn boek *The fifth discipline* vijf aanwijzingen die het leren van organisaties bevorderen. Het gaat om: *a*het streven naar systeemdenken, *b*het bereiken van persoonlijke ‘mastery’, *c*het omzetten van mentale modellen, *d*het opbouwen van een gedeelde visie en *e*het investeren in teamleren. In deze bijdrage neem ik een van deze punten onder de loep: het omzetten van mentale modellen.

Een voorbeeld. Niet lang geleden zat ik bij een MT-overleg, waarbij elke vergadering zich volgens hetzelfde patroon ontpompt. De voorzitter kwam met een voorstel. Een bepaald MT-lid ging er tegenin, waarna de rest van de vergadering verstreek met het dieper ingraven van de twee partijen. De rest zat erbij en keek ernaar. Een

ingeheurde procesbegeleider slaagde er niet in om hier verandering in te brengen. Ook het gebrek aan voortgang in de besluitvorming bleek geen aanleiding voor een andere manier van doen, noch de zichtbare gêne van de andere aanwezigen.

Zoekend naar een verklaring meende ik te zien dat voor sommige mensen individuele belangen en posities belangrijker zijn dan voortgang of vernieuwing van de organisatie. Of zou het ook de (verborgen) invloed van een beperkend mentaal model kunnen zijn? In het werk van Argyris (1978, 1992) wordt deze interactie bestempeld als model 1 of ‘defensief denken’. Dit is een denkvorm waarbij gevoeligheid voor feedback afneemt, waardoor fouten niet gevonden worden en leren niet plaatsvindt. Gedragingen die bij defensief denken horen, zijn de behoefte om te controleren, willen winnen en het vasthouden aan een positie zonder openheid. Mensen doen zo om gevoelens van beschaming en bedreiging te voorkomen. Het model-1-denken is vroeg aangeleerd en daarna bekrachtigd op school en in werksituaties. Lastig is dat mensen ontkennen dat ze zo denken, waardoor het onbespreekbaar wordt.

In zijn publicaties laat Argyris zien dat defensieve denkpatronen vaak voorkomen, bij bijna alle soorten mensen. Wie een vernieuwing wil doorvoeren in de (verslavings)zorg krijgt ermee te maken. Wat te doen? Model-1-denken kan vervangen worden door model-2-denken; model 2 staat voor ‘productief denken’. Hierbij onderzoek je op een open manier je veronderstellingen en gevolgtrekkingen. Bijvoorbeeld door te denken: ‘Is mijn stap van dit voorbeeld naar die generalisatie juist?’ Ook help je anderen om fouten in hun redeneringen te herkennen en te corrigeren. Hierdoor ontstaat op leren gericht denken en interacteren.

Anne Goossensen (✉)

Dr. A. Goossensen is lector verslavingszorg aan de Hogeschool InHolland te Amsterdam en senior onderzoeker aan het instituut Beleid en Management Gezondheidszorg van Erasmus MC te Rotterdam. E-mail: [anne.goossensen@inholland.nl](mailto:anne.goossensen@inholland.nl).

De MT-vergaderingen waar ik bij zat waren mijlenver verwijderd van model-2-denken. Toch schijnt het mogelijk te zijn om ook in een dergelijke setting van model 1 naar model 2 te gaan. Argyris beschrijft veel voorkomende en herkenbare dialogen, die als input gebruikt worden bij oefensituaties. Door te werken met deze voorbeelden wordt het verschil zichtbaar tussen hoe we denken te handelen en hoe we daadwerkelijk handelen. Daar zit nogal eens licht tussen. In zijn werk zijn verschillende andere methoden te vinden om te leren een defensief mentaal model te herkennen, bespreekbaar te maken en te vervangen door een productief mentaal model. En dat

biedt mogelijkheden voor mensen die willen investeren in een lerende verslavingszorgorganisatie.

## Literatuur

- Argyris, C., & Schön, D.A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.  
Argyris, C. (1992). *On organizational learning*. Cambridge, MA: Blackwell Business.  
Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.